

**Program Podpora ravnateljem
Poročilo o izvedbi (2012–2013)**

Anja Ussai
Timotej Štritof
Barbara Kuk Žgajnar
Josephine Ledezma

Izdala in založila: Šola za ravnatelje, Kranj

Odgovorna oseba: Andrej Koren

Oblikovanje: B&S d.o.o.

Kranj, 2013

© 2013 Šola za ravnatelje

Priprava publikacije je financirana iz sredstev
Evropskega socialnega sklada.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37(497.4)(0.034.2)

PROGRAM Podpora ravnateljem [Elektronski vir] : poročilo o izvedbi (2012-2013) / Anja Ussai
... [et al.]. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2013

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-52-7.pdf>

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-53-4/flipbook.html>

ISBN 978-961-6637-52-7 (pdf)
ISBN 978-961-6637-53-4 (html)

1. Ussai, Anja
270848768

Podpora



ravnateljem

PROGRAM PODPORA RAVNATELJEM
Poročilo o izvedbi (2012-2013)

VSEBINA

UVOD	4
I. E-PODPORA RAVNATELJEM	5
NOVE OBJAVE	6
OPOMNIK PO MESECIH	6
DOKUMENTI	8
VPRAŠANJA IN ODGOVORI	10
II. POSVETOVALNI OBISKI	11
III. TEMATSKE DELAVNICE	15
DELAVNICA O INTERVENTNIH UKREPIH NA PODROČJU JAVNEGA SEKTORJA	16
DELAVNICE S PODROČJA SKLEPANJA IN UREJANJA DELOVNIH RAZMERIJ	16
DELAVNICA O IZDELAVI AKTA O SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST	17
DELAVNICA O UVELJAVITVI NOVEGA ZAKONA O DELOVNIH RAZMERJIH	17
PREDSTAVITEV NOVEGA ZAKONA O DELOVNIH RAZMERJIH NA ZDRUŽENJU RAVNATELJIC IN RAVNATELJEV VRTCEV SLOVENIJE	17
IV. EVALVACIJA PROGRAMA PODPORE RAVNATELJEM	19
ANALIZA STANJA PRAVNEGA POSLOVANJA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV	20
ANALIZA POROČIL PRVEGA CIKLA POSVETOVALNIH OBISKOV	22
EVALVACIJA IZVEDBE POSVETOVALNIH OBISKOV	23
ZAKLJUČEK	26

UVOD

V okviru projekta Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II (v nadaljevanju VŽU II) Šola za ravnatelje kot nosilka projekta izvaja Podporo ravnateljem. Program je namenjen dvigu kakovosti pravnega poslovanja zavodov, spodbujanju ravnateljev k samostojnemu reševanju pravnih problemov, širitvi pravnega znanja ravnateljev ter spodbujanju večjega zavedanja vloge ravnatelja kot poslovodnega organa.

V obdobju 2012–2013 je bila v okviru programa Podpore ravnateljem nudena strokovna podpora, ki zajema:

- vzpostavitev interaktivne spletne strani za E-podporo, na katero je prijavljenih 792 uporabnikov, tj. ravnateljev šol in vrtcev,
- izvedbo 166 posvetovalnih obiskov v šolah in vrtcih,
- izvedbo petih tematskih delavnic za ravnatelje, na katerih je bilo skupaj 799 udeležencev.

Poročilo obravnava vse tri oblike podpore, E-podporo ravnateljem preko spletne strani, posvetovalne obiske in tematske delavnice. V prvem delu poročila sta opisana koncept in izvedba E-podpore ravnateljem s predstavitvijo vsebine posameznih sklopov, na katere je razdeljena spletna stran. V nadaljevanju so predstavljeni potek, izvedba in vsebina posvetovalnih obiskov ter izvedba in vsebina izvedenih tematskih delavnic.

V poglavju »Evalvacija Podpore ravnateljem« so najprej predstavljene skupne ugotovitve o pravnem poslovanju šol, obiskanih v letu 2012, iz katerih je mogoče zaključiti, da pravno poslovanje zavodov predstavlja ravnateljem časovno in vsebinsko zahtevno področje, na katerem potrebujejo pomoč. E-podpora ravnateljem je glede na odgovore ravnateljev dobro sprejeta in dokaj pogosto uporabljena.

Po zaključku prvega cikla posvetovalnih obiskov je bila narejena analiza vsebine poročil, ki so bila posredovana ravnateljem. Analiza kaže, da se pri vseh zavodih pojavljajo podobne napake, znotraj istovrstnih zavodov pa podobne napake, ki so značilne samo za posamezno vrsto zavoda. Tako se npr. pri vseh vrtcih pojavljajo enake napake kot pri vseh zavodih, poleg tega pa tudi napake, ki se pojavljajo pri vseh vrtcih, se pa, zaradi drugačnih zakonskih zahtev, ne morejo pojaviti npr. pri osnovnih šolah. Enako velja za osnovne šole, srednje šole itd.

Evalvacija posvetovalnih obiskov kaže, da je Šola za ravnatelje ravnateljem ponudila izredno uporabno pomoč, saj so ravnatelji skoraj v celoti zadovoljni s poročili in odgovori, prejetimi na podlagi posvetovalnih obiskov, hkrati pa so posvetovalni obiski vzbudili širšo uporabo E-podpore in samostojno reševanje pravnih vprašanj. Iz evalvacije posvetovalnih obiskov pa je tudi razvidno, da se priporočila iz poročil uresničujejo v manjši meri kot bi bilo zaželjeno. To dejstvo bi bilo potrebno upoštevati pri načrtovanju programa Podpore ravnateljem v prihodnosti in najti ustrezno obliko podpore, ki bi povečala dejansko realizacijo priporočil, podanih na podlagi posvetovalnih obiskov.



E-PODPORA RAVNATELJEM





Pravna vprašanja so vse kompleksnejša, hkrati pa se na tem področju dogajajo vedno nove spremembe, zato je bila spletna aplikacija E-podpora ravnateljem zasnovana kot orodje ravnateljev, poslovnih oseb vzgojno-izobraževalnih zavodov, s pomočjo katerega lažje in hitreje dobijo odgovore na svoja vprašanja oziroma ki pripomore k bolj kvalitetnemu pravnemu poslovanju njihovih zavodov.

V E-podporo ravnateljem je bilo ob zaključku projekta VŽU II vključenih 792 ravnateljev. Do E-podpore lahko dostopajo samo ravnatelji, ki sta jim, na njihovo prošnjo, dodeljena uporabniško ime in geslo.

Spletna stran E-podpore je razdeljena na več sklopov, ki jih v nadaljevanju podrobneje predstavljamo:

- **nove objave,**
- **opomnik po mesecih,**
- **dokumenti,**
- **vprašanja in odgovori.**

NOVE OBJAVE

V sklopu »Nove objave« so objavljene povezave do najnovejših dokumentov, sicer objavljenih v sklopu »Dokumenti«. Povezava se v sklopu »Nove objave« objavi vsakič, ko so objavljeni novi ali prenovljeni vzorci notranjih aktov oziroma obvestila o spremembi zakonodaje, ki je vsebinsko pomembna za ravnatelje. Na tak način je ravnateljem olajšan dostop do novih objav, hkrati pa so zmanjšane možnosti, da bi pomembno novo objavo spregledali. Z odprtjem zavihka »Nove objave« se odpre tudi opomnik za tekoči mesec, ki ravnatelja opozori na opravila, ki jih mora opraviti. Več o opomniku po mesecih je zapisano v naslednji točki.

Z novimi objavami je povezano tudi dodatno obveščanje, ki poteka preko e-pošte do prijavljenih uporabnikov. To do sedaj ni bilo pogosto uporabljeno, vendar pa bi veljalo razmisliti o tej možnosti pri širjenju uporabnosti E-podpore pri ravnateljih.

OPOMNIK PO MESECIH

V opomniku so zajeta vsa opravila, ki jih ravnatelji morajo opraviti, in navedeni roki, do katerih je posamezna opravila potrebno ali priporočljivo opraviti.

»Opomnik po mesecih« je razdeljen na pet poglavij:

- pedagoško vodenje,
- akti in dokumenti,
- kadrovske zadeve,
- finančno in računovodsko poslovanje,
- druge dejavnosti.

Razdelitev po poglavjih sledi dejanskim področjem, na katerih mora ravnatelj opraviti različne naloge, in je namenjena večji preglednosti in s tem lažji uporabi opomnika.

Vsebina opomnika se od meseca do meseca zelo razlikuje, saj je vezana na zahteve zakonodaje. Nekatere obveznosti so enkratne in se pojavijo samo v enem mesecu v koledarskem letu. V mesecu januarju opomnik tako npr. opozarja na obveznost izdaje obvestila zaposlenim o dohodkih v preteklem letu in pripravo poročila o popisu sredstev na dan 31. 12., v mesecu februarju npr. na nujnost izdelave zaključnega računa in letnega poročila, izpolnitev

in oddajo izjave o notranjem nadzoru javnih financ za preteklo koledarsko leto, v marcu na izdajo obvestila o letnem dopustu, imenovanje šolskih izpitnih komisij za splošno in poklicno maturo ipd. Nekatere obveznosti pa se pojavljajo večkrat letno in so zato zajete v več mesecih (npr. aktivnosti v zvezi z napredovanji v plačne razrede in nazive).

V nadaljevanju je prikazan primer opomnika za mesec januar 2013. Upoštevajte, da gre le za prikaz primera opomnika.

KADROVSKE ZADEVE			
Dejavnost	Postopek	Rok	Opombe
obveščanje zaposlenih o dohodkih v preteklem letu		31. 1. 2013	
ocenjevanje zaposlenih za napredovanje v plačne razrede	seznanitev zaposlenih z oceno	15. 3. 2013	Kljub temu, da bo v letu 2013 napredovanje omejeno z določbami Zakona za uravnoteženje javnih financ, je zaposlene potrebno oceniti. Ocena se sestavlja tudi s pomočjo zapisnikov letnih razgovorov.
FINANČNO IN RAČUNOVODSKO POSLOVANJE			
Dejavnost	Postopek	Rok	Opombe
priprava poročila o popisu sredstev po stanju na dan 31.12.	poročilo pripravi popisna komisija, obravnava ga svet zavoda	31. 1. 2013	Popisne razlike je potrebno poknjižiti.
pričetek izdelave računovodskih izkazov za preteklo leto			
DRUGE DEJAVNOSTI			
Dejavnost	Postopek	Rok	Opombe
izredna prijava kandidatov k poklicni maturi	individualna prijava kandidatov	25. 1. 2013	Le kandidati, ki se do 6. 12. niso prijavi iz opravičljivih razlogov.
polletni pregled realizacije letnega delovnega načrta			priporočljivo
izvedba odjave kandidatov za poklicno maturo		31. 1. 2013	Navodila, roki in obrazci so na voljo na spletni strani RIC.

Slika 1: Primer iz opomnika za mesec januar 2013

DOKUMENTI

»Dokumenti« so razdeljeni na tri področja, in sicer:

- gradivo z izobraževanj,
- pravno področje in
- finančno področje.

Vsebinsko so te tri kategorije ločene z namenom olajšanja iskanja objavljenih dokumentov.

GRADIVO Z IZOBRAŽEVANJ je ločeno od preostalih dveh področij zato, ker so v sklopu objavljena gradiva, ki so po izvedenih izobraževanjih oziroma delavnicah, o katerih bo več govora v nadaljevanju, bolj aktualna, hkrati pa je na ta način mogoče gradiva z izobraževanj lažje najti tudi v primeru kasnejše uporabe.

Objavljena gradiva na pravnem in finančnem področju so ločena zaradi velikega števila objavljenih gradiv na posameznem področju. Ločitev je namenjena lažjemu iskanju posameznih dokumentov, ki pa so znotraj področja razdeljeni še na ožja področja, kar je razvidno iz nadaljevanja tega poročila.

PRAVNO PODROČJE je zaradi enostavnejše uporabe in preglednosti razdeljeno na sedem podpodročij:

- spremembe zakonodaje,
- pogodbe,
- interni akti,
- delovna razmerja,
- pravna odgovornost ravnatelja,
- integriteta in preprečevanje korupcije in
- javno naročanje.

Pri podpodročju »spremembe zakonodaje« je bilo letos posebno pozornost potrebno nameniti uveljavitvi novega Zakona o delovnih razmerjih, spremembam kolektivnih pogodb in zakonodaje s področja osnovnega šolstva, predvsem Zakona o osnovni šoli, Pravilnika o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v osnovni šoli ter nekaterim drugim pravilnikom, ki jih je izdalo ministrstvo.

V okviru podpodročja »pogodbe« so objavljeni vzorci podjemne pogodbe, pogodbe o avtorskem delu, pogodbe o donaciji, pogodbe o sponzorstvu in pogodbe o najemu poslovnih prostorov.

V okviru podpodročja »interni akti« je objavljenih več vzorcev pravilnikov, katerih sprejem zakonodaja nalaga zavodom, med njimi:

- Pravila o šolski prehrani,
- Pravilnik o prilagajanju šolskih obveznosti,
- Pravilnik o zavarovanju osebnih podatkov za osnovne šole,
- Pravilnik o zavarovanju osebnih podatkov za vrtce in
- Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest.

Ker je bilo ugotovljeno, da ravnatelji potrebujejo tudi vzorce aktov, ki sicer po zakonodaji niso obvezni, vendar urejajo dokaj zapletena vprašanja, so v okviru »internih aktov« objavljeni tudi vzorci:

- Pravidnika o pečatih,
- Poslovnika o delu sveta zavoda,
- Poslovnika o delu sveta staršev in
- Pravidnika o uporabi službenih mobilnih telefonov.

Urejanje delovnih razmerij je področje, ki zavzema precejšen del nalog in obveznosti ravnateljev in je hkrati zelo obsežno, zato je podpodročje »delovna razmerja« zaradi preglednosti razdeljeno na deset poglavij. Posamezna poglavja obravnavajo:

- določanje dopustov,
- interventne ukrepe,
- postopke odpovedi pogodb o zaposlitvi,
- preprečevanje nasilja na delovnem mestu,
- varnost in zdravje pri delu,
- spremembe Zakona o delovnih razmerjih – ZDR-1,
- pogodbe o zaposlitvi,
- personalne mape zaposlenih in
- plače v javnem sektorju.

V okviru posameznih poglavij so tako objavljeni vzorci različnih dokumentov, ki jih ravnatelji uporabljajo pri svojem delu, npr. vzorec:

- obvestila o določitvi dolžine letnega dopusta,
- dogovora o nadaljevanju delovnega razmerja,
- sklepa o prenehanju veljavnosti pogodbe o zaposlitvi po Zakonu za uravnoteženje javnih financ,
- pravilnika o ukrepih za varovanje delavcev pred nasiljem na delovnem mestu,
- zapisnika o posvetovanju z delavci s področja varnosti in zdravja pri delu,
- pravilnika o ugotavljanju prisotnosti prepovedanih substanc,
- pogodbe o zaposlitvi za določen/nedoločen čas,
- aneksa k pogodbi o zaposlitvi,
- izjave za povračilo stroškov za prihod na delo in odhod z dela.

Poleg tega so objavljeni tudi nekateri dokumenti, ki povzemajo določbe posameznih zakonov z namenom olajšanja nekaterih opravil ravnateljem, npr. povzetek postopka imenovanja ravnatelja in pomočnika ravnatelja in priporočena vsebina kadrovske mape.

V okviru podpodročja »pravna odgovornost ravnatelja« je objavljen članek, ki ravnateljem omogoča razmislek o svoji vlogi v zavodu z vidika pravne odgovornosti.

Podpodročje »integriteta in preprečevanje korupcije« je povezano z izpolnitvijo nalog, ki jih ravnateljem nalagata Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije ter Zakon o javnih uslužbencih. V okviru podpodročja so objavljeni vzorec obrazca za sprejem daril, vzorec seznama daril z navodili o možnostih sprejemanja daril, navodila, kako ravnati v primeru lobiiranja, in vzorec načrta integritete s prilogami. Kljub temu, da je prvotni rok za oddajo načrta potekel že v letu 2012, je vsebina namenjena tistim ravnateljem, ki so morda rok zamudili ali kot pomoč pri posodabljanju že pripravljenih načrtov integritete.

V podpodročju »javno naročanje« je poudarek predvsem na postopkih oddaje javnih naročil male vrednosti, s katerimi se ravnatelji največ srečujejo. Tako so v okviru podpodročja obja-



vljeni vzorci obrazcev, potrebnih za izvedbo postopka oddaje javnega naročila male vrednosti (sklep o začetku postopka, povabilo k oddaji ponudbe, podatki o ponudniku, izjava o izpolnjevanju pogojev, ponudba, predračun, pogodba o dobavi blaga, pogodba o izvedbi storitev, zapisnik o odpiranju ponudb, odločitev o oddaji naročila) in opis postopka javnega naročanja s spremembami zakonodaje.

FINANČNO PODROČJE je zaradi preglednosti in enostavnejše uporabe prav tako razdeljeno na osem podpodročij:

- letno poročilo,
- polletno poročilo,
- popis,
- pravilnik o gibanju knjigovodskih listin,
- register tveganj,
- pravilnik o računovodstvu,
- davčni obračun,
- računovodska dokumentacija.

V okviru vsakega od podpodročij so objavljeni vzorci pravilnikov, navodil, sklepov in drugih dokumentov, ki jih ravnatelj pri svojem delu potrebuje.

VPRAŠANJA IN ODGOVORI

Zaradi potreb ravnateljev po pomoči pri sprotnem reševanju težav je v okviru spletne aplikacije vzpostavljena možnost, da ravnatelji preko spletnega obrazca pošiljajo vprašanja v zvezi s pravnim poslovanjem zavodov. Od vzpostavitve te možnosti je bilo zastavljenih preko 150 vprašanj. Odgovori so bili posredovani ravnateljem, ki so vprašanja posredovali, približno tretjina odgovorov pa je bila objavljena tudi na spletni strani, in sicer tako, da so odgovori dostopni vsem ravnateljem, ki imajo dostop do spletne aplikacije. Objavljeni so odgovori, ki vsebujejo pomembne in dovolj splošne informacije, ki jih lahko koristno uporabijo tudi ravnatelji, ki se sicer s konkretno težavo še niso srečali. Velika večina vprašanj se nanaša na področje urejanja delovnih razmerij, saj se največ vprašanj pojavlja v zvezi z določanjem dopusta, postopki zaposlovanja, povračili stroškov prevoza na delo, prehrane ipd.

Zaradi lažjega iskanja že zastavljenih in odgovorjenih vprašanj in zaradi večje preglednosti celotnega sklopa je bilo oblikovanih več podpodročij, v katerih so objavljeni posamezni odgovori. Ravnatelji tako lahko, preden postavijo svoje vprašanje, preverijo, če je bilo na enako oziroma podobno vprašanje že odgovorjeno v enem od naslednjih podpodročijih:

- delovna razmerja – dopust,
- delovna razmerja – odpovedi,
- delovna razmerja – plača,
- delovna razmerja – razno,
- finančno poslovanje,
- integriteta in preprečevanje korupcije,
- izobraževanja in posvetovalni obiski,
- javno naročanje,
- notranji akti,
- pogodbeno razmerje,
- poslovanje sveta zavoda,
- razno.



POSVETOVALNI OBISKI



Ravnatelji se soočajo s številnimi vprašanji, povezanimi z vodenjem zavodov, notranjimi akti ter drugimi pravnimi vprašanji. Z obiski predavateljev – pravnikov Šole za ravnatelje na vzgojno-izobraževalnih zavodih so ravnatelji pridobili odgovore oziroma pojasnila, povezana z vprašanji števila obveznih notranjih pravnih aktov, vsebine le-teh, uporabe že pripravljenih vzorcev ipd.

Načrtovanje izvedbe posvetovalnih obiskov, priprava gradiv ter druge aktivnosti v zvezi s tem so potekale od januarja do marca 2012.

Prvi cikel posvetovalnih obiskov je trajal od marca 2012 do januarja 2013, drugi pa od januarja 2013 do vključno avgusta 2013. Vsi posvetovalni obiski so bili izvedeni na sedežih zavodov. Do zaključka projekta Podpora ravnateljem so bili posvetovalni obiski izvedeni na 166 zavodih.

Razpis za izvedbo posvetovalnih obiskov v prvem ciklu je bil na spletni strani Šole za ravnatelje objavljen januarja 2012. Prijavilo se je 96 zavodov, od tega 16 vrtcev, 55 osnovnih šol (OŠ), 6 srednjih šol (SŠ), 7 gimnazij (Gim), 5 šolskih centrov (ŠC), 2 glasbeni šoli (GŠ), 2 zavoda za izobraževanje otrok s posebnimi potrebami (PP), 2 dijaška domova (DD) in 1 mladinski dom (MD).

Novembra 2012 je bil na spletni strani Šole za ravnatelje objavljen razpis za izvedbo drugega cikla posvetovalnih obiskov v okviru programa Podpora ravnateljem. Prijavilo se je 70 zavodov, od tega 10 vrtcev, 49 osnovnih šol, 1 srednja šola, 2 gimnaziji, 1 šolski center, 3 glasbene šole, 3 zavodi/osnovne šole za izobraževanje otrok s posebnimi potrebami in 1 dijaški dom. Skupno število obiskanih zavodov po regijah in ravneh izobraževanja je razvidno iz spodnje tabele.

Preglednica 1: *Izvedba posvetovalnih obiskov po regijah in ravneh izobraževanja¹*

Regijska zastopanost	Število	%
Ljubljanska	38	22,89
Mariborska	22	13,25
Gorenjska	22	13,25
Celjska	20	12,05
Posavska	14	8,43
Dolenjska	14	8,43
Severnoprimorska	9	5,42
Koroška	9	5,42
Obalno-kraška	8	4,82
Notranjsko-kraška	7	4,22
Pomurska	3	1,81
	166	100

¹ Celoten seznam zavodov, kjer so bili izvedeni posvetovalni obiski, je v prilogi 1.



Raven izobraževanja	Število	%
vrtec	26	15,66
OŠ	104	62,65
SŠ	7	4,22
Gim	9	5,42
ŠC	6	3,61
GŠ	5	3,01
PP	5	3,01
DD	3	1,81
MD	1	0,60
	166	100

Posamičen obisk sta v paru izvedla dva predavatelja – pravnika, povprečno so bili izvedeni trije posvetovalni obiski na teden. Posvetovalni obiski na vzgojno-izobraževalnih zavodih so potekali med 8. in 16. uro, odvisno od zahtevnosti pregleda pravnega poslovanja posameznega zavoda ter drugih dejavnikov.

Uvodnemu razgovoru z ravnateljem zavoda je sledil pregled vseh notranjih ter drugih aktov zavoda, neposredno povezanih z le-temi (npr. ustanovitvenega akta).

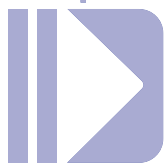
Po pregledu je bil izveden pogovor z ravnateljem, med katerim se je ravnatelj že seznanil z ugotovitvami glede urejenosti pravnega poslovanja zavoda, morebitnimi pomanjkljivostmi, predlogi izboljšav ... Hkrati je bil pogovor namenjen tudi odgovorom na vprašanja ravnatelja, predstavitvi načinov izoginitve ponavljanju nekaterih napak v prihodnosti, uporabe vzorcev notranjih aktov, približanju področja prava in siceršnji možnosti oblik nadaljnega sodelovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov s Šolo za ravnatelje.

Ugotovitve pregleda, morebitna vprašanja ravnatelja ter druge posebnosti obiska sta izvajalca posvetovalnega obiska zbrala v obliki zapisnika.

Na podlagi izvedenega posvetovalnega obiska je bilo izdelano in po e-pošti ravnatelju poslano poročilo, v katerem so bile zbrane vse ugotovitve izvajalcev obiska, npr.:

- navedba nepravilnosti s predlogi popravkov,
- navedba obveznih notranjih aktov, ki jih zavod še ni sprejel,
- navedba zastarelih notranjih aktov, ki jih zavod več ne potrebuje,
- odgovori na vprašanja ravnatelja ter
- napotitev na gradiva, objavljena na spletni strani Podpore ravnateljem.

Podpora



ravnateljem

PROGRAM PODPORA RAVNATELJEM
Poročilo o izvedbi (2012-2013)



TEMATSKE DELAVNICE



V okviru programa Podpora ravnateljem je bilo izvedenih več tematskih delavnic. Glede na to, da se ravnatelji zelo pogosto srečujejo s kompleksnimi vprašanji s področja delovnega prava, njihovo reševanje pa je dokaj zahtevno, se je vsebina vseh tematskih delavnic nanašala na področje delovnega prava z različnimi poudarki. Tako je bilo v šolskih letih 2011/2012 in 2012/13 izvedenih šest delavnic, ena v zvezi z interventnimi ukrepi na področju javnega sektorja, tri s področja sklepanja in urejanja delovnih razmerij, ena na temo izdelave akta o sistemizaciji delovnih mest ter ena s poudarkom na uveljavitvi novega Zakona o delovnih razmerjih. Poleg tega je bila vsebina zadnje delavnice predstavljena tudi na Združenju ravnateljic in ravnateljev vrtcev Slovenije. Ravnatelji so se na delavnice večinoma prijavili preko razpisov, ki jih je objavila Šola za ravnatelje.

Preglednica 2: *Izvedene tematske delavnice*

Tematska delavnica	Izvedba	Izvajalci	Število udeležencev
Interventni ukrepi na področju javnega sektorja	1. junij 2012	Ksenija Mihovar Globokar, Sebastjan Čagran	357
Sklepanje in urejanje delovnih razmerij	22. november 2012, 27. november 2012, 7. marec 2013	Sebastjan Čagran, Barbara Kuk Žgajnar, Timotej Štritof, Anja Ussai	75
Izdelava akta o sistemizaciji delovnih mest	8. november 2012	Sebastjan Čagran, Barbara Kuk Žgajnar, Timotej Štritof, Anja Ussai	9
Uveljavitev novega Zakona o delovnih razmerjih – ZDR-1	17. april 2013	Ksenija Mihovar Globokar, Timotej Štritof, Anja Ussai	317
Uveljavitev novega Zakona o delovnih razmerjih – ZDR-1 – predstavitev na Združenju ravnateljic in ravnateljev vrtcev Slovenije	11. april 2013	Ksenija Mihovar Globokar, Timotej Štritof, Anja Ussai	41

DELAVNICA O INTERVENTNIH UKREPIH NA PODROČJU JAVNEGA SEKTORJA

Interventni ukrepi na področju javnega sektorja so bili ravnateljem predstavljeni v obsegu šestih pedagoških ur. Za delavnico je bilo pripravljeno gradivo z vsebino Zakona za uravnoteženje javnih financ. Potek delavnice je sledil vsebini pripravljene gradiva, predavatelji pa so tekom delavnice odgovarjali tudi na vprašanja udeležencev.

DELAVNICE S PODROČJA SKLEPANJA IN UREJANJA DELOVNIH RAZMERIJ

Delavnice s področja sklepanja in urejanja delovnih razmerij so bile izvedene v obsegu šestih pedagoških ur. Priprave na delavnice so poleg priprav splošnih gradiv obsegale tudi pripravo gradiv za udeležence v obliki praktičnih primerov, saj je bil poudarek delavnic prav na



vzpodbujanju ravnateljev k samostojnemu reševanju pravnih vprašanj s področja delovnih razmerij. Del delavnic je bil namenjen predstavitvi temeljnih zakonov in pojmov s področja delovnih razmerij. Po splošnem delu so bili udeležencem razdeljeni delovni listi s primeri in konkretnimi vprašanji, ki so pri reševanju zahtevali uporabo določb različnih zakonov s področja delovnega prava. Udeleženci so se razdelili v skupine in obravnavali posamezne primere, predavatelji pa so udeležencem nudili potrebno pomoč in usmerjali delo skupin. Predstavniki posamezne skupine udeležencev je v sklepnem delu delavnice predstavil rešitev, ostali udeleženci so podali svoje predloge, predavatelji pa so razpravo usmerjali tako, da je privedla do pravilne rešitve posameznega primera.

DELAVNICA O IZDELAVI AKTA O SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST

Delavnica o izdelavi akta o sistemizaciji je bila izvedena v obsegu štirih pedagoških ur. Udeleženci delavnice so bili ravnatelji, ki so bili na delavnico povabljeni na podlagi ugotovitev na posvetovalnih obiskih na njihovih zavodih.

Za delavnico je bil pripravljen nov vzorec akta o sistemizaciji delovnih mest. Uvodni del delavnice je obsegal predstavitev zakonskih podlag za pripravo akta o sistemizaciji delovnih mest in predstavitev vzorca akta o sistemizaciji delovnih mest. V nadaljevanju delavnice so udeleženci vsak za svoj zavod pripravili akt o sistemizaciji delovnih mest, predavatelji pa so udeležencem nudili pomoč in odgovarjali na vprašanja, ki so se pojavljala ob pripravi aktov.

DELAVNICA O UVELJAVITVI NOVEGA ZAKONA O DELOVNIH RAZMERJIH

Delavnica o uveljavitvi novega Zakona o delovnih razmerjih je bila izvedena v obsegu šestih pedagoških ur. Za delavnico je bilo pripravljeno gradivo z vsebino Zakona o delovnih razmerjih s poudarki na novostih in spremembah, ki jih je uvedel novi Zakon o delovnih razmerjih. Potek delavnice je sledil vsebini pripravljenega gradiva, saj je bil Zakon o delovnih razmerjih predstavljen v celoti, obširneje pa so bile predstavljene pomembnejše novosti in spremembe. Predavatelji so tekom delavnice odgovarjali tudi na vprašanja udeležencev.

PREDSTAVITEV NOVEGA ZAKONA O DELOVNIH RAZMERJIH NA ZDRUŽENJU RAVNATELJIC IN RAVNATELJEV VRTCEV SLOVENIJE

Enaka vsebina kot je bila predmet delavnice o uveljavitvi novega Zakona o delovnih razmerjih je bila v skrajšani obliki v obsegu dveh pedagoških ur predstavljena tudi na Zdrženju ravnateljic in ravnateljev vrtcev Slovenije.

Podpora



ravnateljem

PROGRAM PODPORA RAVNATELJEM
Poročilo o izvedbi (2012-2013)



IV. EVALVACIJA PROGRAMA PODPORE RAVNATELJEM



V okviru dejavnosti programa Podpora ravnateljem so bili spremljani in evalvirani različni vidiki dejavnosti, in sicer so bile opravljene:

- analiza pravnega poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- analiza poročil o posvetovalnih obiskih, poslanih šolam v prvem ciklu izvedbe posvetovalnih obiskov,
- evalvacija zadovoljstva ravnateljev z izvedbo različnih dejavnosti v programu Podpore ravnateljem s poudarkom na izvedbi posvetovalnih obiskov in poročil, izdelanih na podlagi posvetovalnih obiskov.

Podatki so bili pridobljeni z analizo anketnih vprašalnikov in analizo dokumentacije.

ANALIZA STANJA PRAVNEGA POSLOVANJA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV

Ob posvetovalnih obiskih, izvedenih v letu 2012, je bila izvedena anketa o težavah, s katerimi se ravnatelji srečujejo pri svojem poslovnem delu ravnateljevanja. Ravnatelji so vprašalnice reševali med posvetovalnim obiskom ali ob prejetju poročila o posvetovalnem obisku. Od 96 poslanih vprašalnikov je bilo prejetih 53 vprašalnikov (55,21 %).

vrsta zavoda	vrtec	osnovna šola in vrtec	osnovna šola	srednja šola	dijaški dom	drugo	ni razvidno
število (odstotek)	8 (15,09 %)	11 (20,75 %)	15 (28,30 %)	13 (24,53 %)	1 (1,89 %)	3 (5,66 %)	2 (3,77 %)

Pravno, kadrovsko in finančno področje

Analiza odgovorov iz vprašalnikov jasno kaže, da ravnatelji potrebujejo pomoč pri reševanju pravnih, kadrovskih in finančnih zadev. Večina anketiranih ravnateljev dojema navedena področja kot zelo zahtevna na začetku ravnateljevanja in kot zahtevna v nadaljevanju poklicne kariere na mestu ravnatelja.

Kako pomembno/zahtevno je po vaši oceni urejanje pravnih, kadrovskih in finančnih zadev?

	sploh ni	ni	srednje	zahtevno	zelo	ni odgovora
pomembno			1 (1,9 %)	18 (34,0 %)	32 (60,4 %)	2 (3,8 %)
zahtevno			1 (1,9 %)	17 (32,1 %)	32 (60,4 %)	3 (5,7 %)

Kako zahtevno je bilo urejanje pravnih, kadrovskih in finančnih zadev ob pričetku ravnateljevanja/sedaj?

	zelo enostavno	enostavno	srednje težko	zahtevno	zelo zahtevno	ni odgovora
ob pričetku	1 (1,9 %)	1 (1,9 %)	6 (11,2 %)	10 (18,9 %)	34 (64,2 %)	1 (1,9 %)
sedaj		2 (3,8 %)	22 (41,5 %)	25 (47,2 %)	3 (5,6 %)	1 (1,9 %)

Glede na analizo odgovorov večina ravnateljev za reševanje pravnih, kadrovskih in finančnih zadev porabi od 8 do 24 ur na teden, zaradi česar, po njihovem mnenju, trpi pedagoški del ravnateljevanja. Izrazili so potrebo po večji podpori na pravnem, kadrovskem in finančnem področju, saj poudarjajo, da težko sledijo hitrim spremembam zakonodaje.

Koliko ur tedensko posvetite urejanju pravnih, kadrovskih in finančnih zadev?					
manj kot 8 ur	od 8 do 16 ur	od 16 do 24 ur	od 24 do 36 ur	več kot 36 ur	ni odgovora
4 (7,5 %)	25 (47,2 %)	17 (32,1 %)	5 (9,4 %)		2 (3,8 %)

Ali vam zaradi tega zmanjkuje časa za opravljanje nalog s področja pedagoškega vodenja?					
sploh ne	ne oziroma redko	da, občasno	da, precej pogosto	da, pogosto	ni odgovora
	1 (1,9 %)	12 (22,6 %)	22 (41,5 %)	17 (32,1 %)	1 (1,9 %)

Zakaj imate težave?	stalno spreminjanje zakonov/pomanjkanje časa, nepoznavanje predpisov, zahtevnost in obseg gradiv/ker nisem pravnik/slabo poznavanje zakonodaje/preveč administracije/slaba podpora ministrstva pri uvajanju sprememb in novosti/preveč različnih področij
----------------------------	---

Uporaba spletne strani programa Podpore ravnateljem

Spletna stran Podpore ravnateljem je glede na analizo odgovorov ravnateljev zelo dobro sprejeta in pogosto uporabljena. Anketirani ravnatelji na spletni strani Podpore ravnateljem najbolj pogosto uporabljajo vzorce notranjih aktov ter opomnik za ravnatelje. Kljub pogosti uporabi spletne strani Podpore ravnateljem anketirani ravnatelji menijo, da jim slednja le delno pomaga pri delu v zvezi s pravnim, kadrovskim in finančnim poslovanjem, kar potrjuje smiselnost širše palete načinov pravne podpore znotraj programa Podpore ravnateljem, ki jih v obliki posvetovalnih obiskov in tematskih delavnic nudi Šola za ravnatelje.

zasnova programa	zelo dobra	dobra	sprejemljiva	slaba	zelo slaba	ni odgovora
	30 (56,6 %)	19 (35,8 %)		2 (3,8 %)	1 (1,9 %)	1 (1,9 %)
preglednost	zelo pregleden	pregleden	delno pregleden	nepregleden	povsem nepregleden	
	17 (32,1 %)	33 (62,3 %)			1 (1,9 %)	2 (3,8 %)
uporabnost	zelo uporaben	uporaben	delno uporaben	neuporaben	povsem neuporaben	
	26 (49,1 %)	25 (47,2 %)	1 (1,9 %)			1 (1,9 %)



Kolikokrat mesečno obiščete spletno stran Podpore ravnateljem?

manj kot 1 krat	od 1 do 2 krat	od 2 do 3 krat	od 4 do 5 krat	več kot 5 krat
4 (7,5 %)	21 (39,6 %)	11 (20,8 %)	9 (17,0 %)	8 (15,1 %)

Katerih vsebin se najpogosteje poslužujete?

opomnik za ravnatelje	gradiva obrazcev in vzorcev	primeri dobrih praks	pogosto zastavljena vprašanja
30 (56,6 %)	48 (90,6 %)	17 (32,1 %)	23 (43,4 %)

Kako je uporaba vsebin programa Podpora ravnateljem prispevala k zmanjšanju administrativnih bremen vašega dela?

zelo	v veliki meri	delno	nekoliko, vendar ne občutno	sploh ne
6 (11,2 %)	15 (28,3 %)	24 (45,3 %)	7 (13,2 %)	1 (1,9 %)

ANALIZA POROČIL PRVEGA CIKLA POSVETOVALNIH OBISKOV

Po prvem ciklu posvetovalnih obiskov je bila narejena analiza 99 poročil, ki so bila poslana zavodom – 17 vrtcem, 57 osnovnim šolam, 14 srednjim šolam, 6 gimnazijam, 2 glasbenima šolama in 3 dijaškim domovom. Analiza se je skladno s strukturo poročila osredotočila na interne akte, ki jih vzgojno-izobraževalni zavod mora sprejeti v skladu z veljavno zakonodajo.

Ugotovljene napake oziroma pomanjkljivosti so bile razdeljene v tri stopnje:

- 1 – manjša napaka ali pomanjkljivost,
- 2 – večja napaka ali pomanjkljivost,
- 3 – velika napaka ali pomanjkljivost, zaradi česar je potrebno sprejetje novega akta.

Ugotovitve

Analiza obveznih internih aktov kaže na pogoste napake oziroma pomanjkljivosti na področju varnosti in zdravja pri delu. Kljub temu, da je bilo na večini zavodov dejansko izvedeno posvetovanje z delavci v zvezi z izjavo o varnosti z oceno tveganja, zapisniki v zvezi s tem izjavi pogosto niso priloženi. Poleg tega ukrepi proti trpinčenju na delovnem mestu večinoma niso prilagojeni konkretnemu zavodu, definicija nasilja na delovnem mestu in določitev ukrepov zavoda pa ne veljavni zakonodaji.

Akti o sistemizaciji delovnih mest zavodov večinoma ne zadostujejo vsem zahtevam Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, Pravilniki o varovanju osebnih podatkov pa pogosto niso usklajeni z veljavnimi predpisi, predvsem v zvezi s posredovanjem osebnih podatkov zunanjim uporabnikom.

Analiza obveznih internih aktov osnovnih šol je pokazala, da osnovne šole večinoma še niso sprejele pravilnika, ki ureja način prijave, časovno razporeditev dela izpitnih komisij ter potek izpitov. Na pogoste pomanjkljivosti kaže analiza tudi v zvezi s pravili šolske prehrane in pravili o prilagajanju šolskih obveznosti. Mnoge šole namreč s pravili še vedno (nepravil-

no) urejajo subvencioniranje šolske prehrane, prilagajanje šolskih obveznosti pa ni urejeno skladno z veljavnimi predpisi.

V zvezi z obveznimi notranjimi akti srednjih šol analiza kaže največ pomanjkljivosti šolskih pravil in šolskih pravil o zaključnem izpitu. 4 gimnazije od 6, zajetih z analizo, še niso sprejele Poslovnika o načinu odločanja pritožbenih organov.

EVALVACIJA IZVEDBE POSVETOVALNIH OBISKOV

Po izvedbi posvetovalnih obiskov je bil ravnateljem poslan vprašalnik o posvetovalnem obisku. Izpolnjenih je bilo 99 vprašalnikov. Evalvacija vprašalnikov je sestavljena iz treh delov: kakovost obiskov, kakovost poročil in stanje izvajanja priporočil.

Posvetovalni obiski

Ravnatelji so bili zelo zadovoljni s profesionalnostjo izvajalcev posvetovalnih obiskov. Več kot 60 % ravnateljev trdi, da so že med posvetovalnim obiskom prejeli jasne odgovore na svoja vprašanja in da izvajalci posvetovalnih obiskov zelo dobro poznajo zakonodajo in poslovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov.

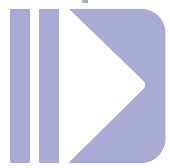
Ali ste med posvetovalnim obiskom dobili jasne odgovore na svoja vprašanja?			
v celoti	v pretežnem delu	deloma	v manjšem delu
61 (61,6 %)	38 (38,4 %)		

Kako dobro po vašem mnenju izvajalci posvetovalnega obiska poznajo zakonodajo in poslovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov?			
v celoti	v pretežnem delu	deloma	v manjšem delu
64 (64,6 %)	35 (35,4 %)		

Poleg tega je mogoče ugotoviti, da so posvetovalni obiski z individualnim pristopom ravnateljem pomagali k boljšemu razumevanju pravnega področja ter spodbudili zanimanje za različne oblike podpore, ki jih ponuja spletna aplikacija Podpora ravnateljem. Približno 70 % ravnateljev je namreč potrdilo, da jih je posvetovalni obisk vzpodbudil k bolj samostojnemu reševanju pravnih vprašanj, približno 60% ravnateljev pa po posvetovalnem obisku pogosteje uporablja spletno aplikacijo Podpora ravnateljem.

Ali po posvetovalnem obisku bolj pogosto uporabljate spletno aplikacijo Podpora ravnateljem?		
da	ne	ni odgovora
69 (69,7 %)	29 (29,3 %)	1 (1 %)

Ali vas je posvetovalni obisk spodbudil k bolj samostojnemu reševanju pravnih vprašanj?		
da	ne	ni odgovora
59 (59,6 %)	26 (26,3 %)	14 (14,1 %)



Kakovost poročil

S poročili o posvetovalnih obiskih so bili ravnatelji zelo zadovoljni. Več kot 85% ravnateljev meni, da je poročilo o obisku zavoda v celoti razumljivo, pregledno ter vsebuje v celoti uporabna priporočila.

Poročilo o obisku zavoda je razumljivo.

v celoti	v pretežnem delu	deloma	v manjšem delu	ni odgovora
85 (85,9 %)	9 (9,1 %)			5 (5,1 %)

Poročilo o obisku zavoda je pregledno.

v celoti	v pretežnem delu	deloma	v manjšem delu	ni odgovora
86 (86,9 %)	8 (8,1 %)			5 (5,1 %)

Poročilo o obisku zavoda vsebuje uporabna priporočila.

v celoti	v pretežnem delu	deloma	v manjšem delu	ni odgovora
86 (86,9 %)	10 (10,1 %)			3 (3 %)

Uresničevanje priporočil

Za oceno dodane vrednosti posvetovalnih obiskov je zanimivo tudi, v kolikšni meri so ravnatelji priporočila iz poročil o posvetovalnih obiskih že uresničili. Glede na izid ankete je priporočila v celoti uresničila slaba tretjina ravnateljev, nekaj več kot polovica pa jih je priporočila uresničila v pretežnem delu.

V kolikšni meri ste uresničili priporočila iz poročila o obisku zavoda?

v celoti	v pretežnem delu	v manjšem delu	nismo	ni odgovora
30 (30,3 %)	53 (53,5 %)	10 (10,1 %)	1 (1 %)	5 (5,1 %)

Eden od ciljev programa Podpore ravnateljcem je vzpodbuditi ravnatelje za samostojno reševanje pravnih vprašanj pri svojem delu, brez vključevanja zunanjih sodelavcev, ki svoje storitve zavodu zaračunavajo. Zato je zelo razveseljiva ugotovitev, da, na podlagi odgovorov, več kot 80 % ravnateljev trdi, da so priporočila iz poročil o posvetovalnih obiskih uresničili skupaj s sodelavci oziroma sami, le manjši delež (7,1 %) ravnateljev pa se je poslužil pomoči zunanjih izvajalcev.

Priporočila iz poročila o obisku zavoda sem/smo uresničil/-i:

skupaj s sodelavci	sam	s pomočjo zunanjih izvajalcev	s pomočjo drugih ravnateljev	ni odgovora
73 (73,7 %)	10 (10,1 %)	7 (7,1 %)	2 (2 %)	7 (7,1 %)

Ravnatelji so v zvezi s posvetovalnimi obiski med drugim predlagali tudi, da bi bilo potrebno uvesti posvetovalne obiske kot »stalno prakso« in opraviti tudi posvetovalni obisk po odpravi pomanjkljivosti z namenom ugotovitve, ali so bile ugotovljene pomanjkljivosti ustrezno odpravljene.

Ravnatelji so dodatno odgovarjali tudi na vprašanja, kako podpora, ki jo nudi Šola za ravnatelje, prispeva k njihovemu vodenju in v kolikšni meri dopolnjuje znanje, ki ga imajo kot ravnatelji. Večinoma se ravnatelji strinjajo, da je tovrstna podpora zelo dobrodošla in v veliki meri prispeva k reševanju pravnih težav.

Podpora



ravnateljem

PROGRAM PODPORA RAVNATELJEM
Poročilo o izvedbi (2012-2013)

ZAKLJUČEK

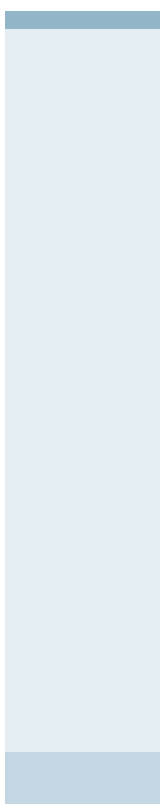

Glede na ugotovitve, zapisane v prejšnjem poglavju, se potrjuje pravilna usmeritev programa Podpore ravnateljem. Dejstvo je, da se ravnatelji vsakodnevno srečujejo z bolj ali manj zapletenimi pravnimi situacijami, v katerih kot nepravniki potrebujejo pomoč. Znotraj programa Podpore ravnateljem so bili razviti različni načini nudenja pomoči, kar omogoča, da se ravnatelji sami odločajo, koliko in kakšno pomoč bodo uporabili. Vsi načini, tako E-podpora, posvetovalni obiski kot tudi tematske delavnice, so pri ravnateljih dobro sprejeti, kar pomeni, da bi bilo vse oblike potrebno ohraniti tudi v prihodnosti. Vse oblike se med seboj dopolnjujejo in imajo skupni cilj – višjo kakovost dela ravnateljev, ki se prenaša v višjo kakovost dela šol in vrtcev.

Vsekakor bo v prihodnosti potrebno več pozornosti nameniti področju prenosa pridobljenih znanj in priporočil v prakso. Poudariti je potrebno, da priprave vzorcev notranjih aktov, poročil o posvetovalnih obiskih ali izobraževanj v obliki delavnic same po sebi nimajo smisla, če se tako pridobljene informacije in znanja ne prenesejo v dejansko delo ravnatelja.




V okviru E-podpore bi tako veljalo razmisliti o obveščanju ravnateljev o pomembnejših novostih preko e-pošte, saj je poznavanje novosti nujen pogoj za njihovo uporabo v praksi. Na ta način bi dosegli večjo in predvsem hitrejšo seznanitev ravnateljev z novostmi, kar bi pomenilo tudi možnost hitrejše uporabe novosti v praksi.

Na področju posvetovalnih obiskov je bila kot največja pomanjkljivost ugotovljena pomanjkljiva realizacija priporočil iz poročil o posvetovalnih obiskih, zato za prihodnje izvedbe obiskov že načrtujemo izvedbo dodatnih delavnic, kjer bi bila ravnateljem omogočena strokovna pomoč pri uresničevanju priporočil. Z izvedbo nekaj takšnih delavnic, ki bi bile namenjene ravnateljem šol in vrtcev, na katerih so bili izvedeni posvetovalni obiski, bi skušali doseči višjo, pravilnejšo in popolnejšo realizacijo priporočil.

Nenazadnje pa bo potrebno v okviru E-podpore nadaljevati s sprotnim posodabljanjem vzorcev notranjih aktov in spremljanjem sprememb zakonodaje, saj bo E-podpora le tako ostala aktualno in uporabno orodje v rokah ravnateljev v vsakem trenutku.



Priloga 1:
SEZNAM ZAVODOV,
NA KATERIH SO BILI
IZVEDENI OBISKI



Podpora



ravnateljem

PROGRAM PODPORA RAVNATELJEM
Poročilo o izvedbi (2012-2013)

1.	OŠ Lucija
2.	OŠ Ledina
3.	OŠ Istrskega odreda Gračišče
4.	Center za korekcijo sluha in govora Portorož
5.	Vrtec Miškolin Novo Polje
6.	OŠ Sečovlje
7.	OŠ Oskarja Kovačiča Škofije
8.	OŠ Šentvid
9.	OŠ Antona Globočnika Postojna
10.	Vrtec Martin Krpan Cerknica
11.	Uršulinski zavod – Angelin vrtec
12.	Vrtci Brezovica
13.	OŠ Otlica
14.	OŠ Horjul
15.	Vrtec Jožice Flander Maribor
16.	Vrtec Vrhovci
17.	OŠ Maksa Durjave Maribor
18.	OŠ Šoštanj
19.	Srednja frizerska šola Ljubljana
20.	Vrtec Ivana Glinška Maribor
21.	OŠ Juršinci
22.	OŠ Cvetka Golarja Škofja Loka
23.	OŠ Brezno Podvelka
24.	OŠ Benedikt
25.	Šolski center Ljubljana
26.	Gimnazija Kranj
27.	Gimnazija Tolmin
28.	OŠ Središče ob Dravi
29.	Vrtec Bled
30.	Prva gimnazija Maribor
31.	Vrtec Medvode
32.	OŠ Helene Puhar Kranj
33.	OŠ Jurija Vege Moravče
34.	OŠ Škofja Loka - Mesto



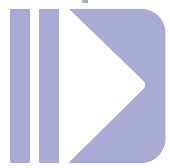
35.	OŠ Voličina
36.	OŠ Staneta Žagarja Kranj
37.	Vrtec Antona Medveda Kamnik
38.	Vrtec Mavrica Brežice
39.	Zavod za gluhe in naglušne Ljubljana
40.	Vrtec Otona Župančiča Slovenska Bistrica
41.	Vrtec Ribnica
42.	OŠ Majšperk
43.	OŠ Selnica ob Dravi
44.	Vrtec Trbovlje
45.	OŠ Duplek
46.	Dvojezična srednja šola Lendava
47.	Glasbena šola Radovljica
48.	OŠ Mozirje
49.	OŠ Muta
50.	OŠ Simona Kosa Podbrdo
51.	OŠ Radlje ob Dravi
52.	OŠ Brežice
53.	OŠ dr. Franceta Prešerna Ribnica
54.	OŠ Podbočje
55.	OŠ Pod goro
56.	Tehniški šolski center Kranj
57.	OŠ Ob Dravinji
58.	OŠ dr. Janeza Mencingerja Bohinjska Bistrica
59.	Gimnazija Jesenice
60.	Vrtec Rogaška Slatina
61.	OŠ Črna na Koroškem
62.	OŠ Idrija
63.	Mladinski dom Maribor
64.	Dijaški dom Lizike Jančar Maribor
65.	Dijaški dom Bežigrad
66.	OŠ Vitanje
67.	OŠ Podgora Kuteževo
68.	OŠ Frana Kocbeka Gornji Grad



69.	OŠ Gustava Šiliha Laporje
70.	Šolski center Novo mesto
71.	OŠ Ivana Tavčarja Gorenja vas
72.	OŠ Gabrovka - Dole
73.	I. gimnazija v Celju
74.	OŠ Toneta Okrogarja
75.	Gimnazija Litija
76.	OŠ Marjana Nemca Radeče
77.	Glasbena šola Laško-Radeče
78.	OŠ Zbora odposlancev Kočevje
79.	OŠ Martina Koresa Podlehnik
80.	OŠ narodnega heroja Rajka Hrastnik
81.	OŠ Spodnja Idrija
82.	OŠ Prebold
83.	Gimnazija Škofja Loka
84.	OŠ Ivana Groharja Škofja Loka
85.	OŠ Šenčur
86.	OŠ Komenda Moste
87.	Vrtec Mladi rod
88.	Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje
89.	Srednja šola za farmacijo, kozmetiko in zdravstvo
90.	Srednja zdravstvena šola Ljubljana
91.	Srednja medijska in grafična šola Ljubljana
92.	OŠ Danile Kumar
93.	OŠ narodnega heroja Maksa Pečarja
94.	OŠ Poljane
95.	Biotehniški izobraževalni center Ljubljana
96.	Cene Štupar – Center za izobraževanje odraslih
97.	OŠ Franceta Bevka
98.	Glasbena šola Lartko
99.	OŠ Domžale
100.	OŠ Jakoba Aljaža Kranj
101.	I. OŠ Žalec
102.	Dijaški in študentski dom Kranj



103.	OŠ Matije Valjavca Preddvor
104.	OŠ Mirana Jarca
105.	OŠ Trbovlje
106.	OŠ heroja Janeza Hribarja
107.	OŠ Tončke Čeč
108.	OŠ Loče
109.	Šolski center Postojna
110.	OŠ Tabor Logatec
111.	Glasbena šola Tolmin
112.	OŠ Poldeta Stražišarja Jesenice
113.	OŠ Šmartno v Tuhinju
114.	OŠ Trebnje
115.	OŠ Rečica ob Savinji
116.	Vrtec Ilirska Bistrica
117.	OŠ Fokovci
118.	Gimnazija Ormož
119.	OŠ Bistrica ob Sotli
120.	OŠ Kapela
121.	OŠ Dušana Flisa Hoče
122.	OŠ Hajdina
123.	OŠ Toneta Čufarja Maribor
124.	OŠ Cirila Kosmača Piran
125.	OŠ Dobrovo
126.	OŠ Ketteja in Murna
127.	OŠ Koprivnica
128.	OŠ Dobova
129.	OŠ Bizeljsko
130.	OŠ Livade Izola
131.	OŠ Simona Gregorčiča Kobarid
132.	OŠ Mežica
133.	OŠ Planina pri Sevnici
134.	OŠ Dušana Muniha Most na Soči
135.	OŠ Čepovan
136.	OŠ dr. Mihajla Rostoharja Krško



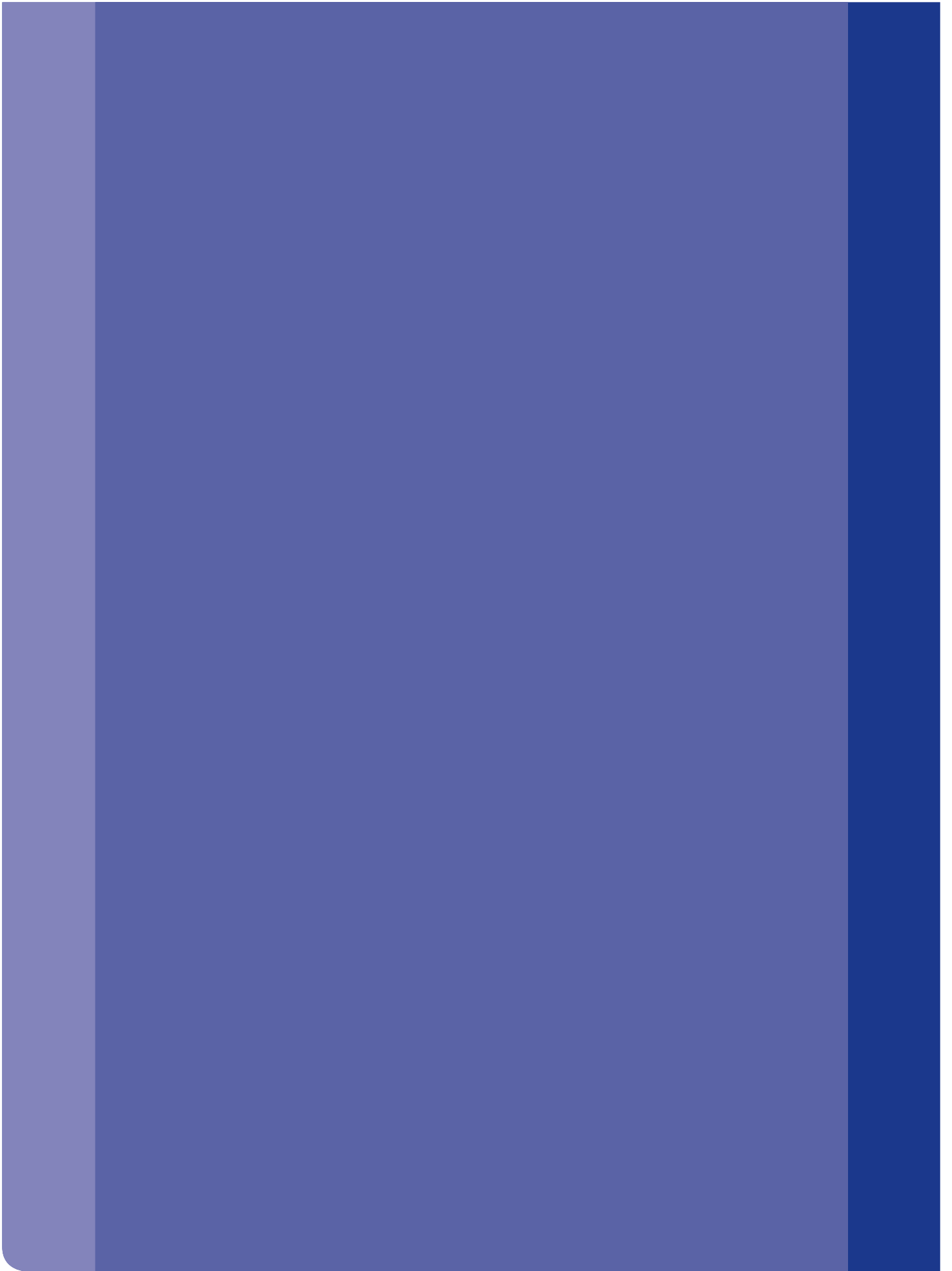
137.	Prva OŠ Slovenj Gradec
138.	OŠ Mislinja
139.	OŠ Mokronog
140.	OŠ Milke Šobar-Nataše
141.	OŠ Adama Bohoriča Brestanica
142.	OŠ Šmartno pri Slovenj Gradcu
143.	Vrtec Tržič
144.	OŠ Dobje
145.	OŠ Pohorskega odreda Slovenska Bistrica
146.	Druga OŠ Slovenj Gradec
147.	OŠ Slivnica pri Celju
148.	Gimnazija Franceta Prešerna
149.	OŠ Brusnice
150.	OŠ Dobravlje
151.	Otroški vrtec Metlika
152.	OŠ Gustava Šiliha Velenje
153.	OŠ Martina Krpana
154.	Vrtec Mojca
155.	OŠ Spodnja Šiška
156.	OŠ Vodmat
157.	Vrtec Slovenske Konjice
158.	Vrtec Zagorje ob Savi
159.	Vrtec Jarše
160.	Vrtec Viški gaj
161.	OŠ Sava Kladnika Sevnica
162.	OŠ Nazarje
163.	Vrtec Trnovo
164.	Srednja šola za gostinstvo in turizem Radenci
165.	Glasbena šola Risto Savin Žalec
166.	Vrtec Zelena Jama

Podpora



ravnateljem

PROGRAM PODPORA RAVNATELJEM
Poročilo o izvedbi (2012-2013)



PROGRAM PODPORA RAVNATELJEM

Poročilo o izvedbi (2012–2013)



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad